بسم الله الرحمن الرحيم

جودة الاداء والربحية العالية .

مفهوم الأداء

تتعدد التعريفات الخاصة بالأداء الإداري، ومنها:

- "القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل على مدى فترات من الزمن في أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة.

وهذا يعني أن الأداء يُعد مقياسًا للحكم على تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في ظل التنافس.

ويعرف بأنه « ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينها عامل مشترك»

فبيئة اليوم مقسمة إلى ثلاث قوى هي:

العميل: وهو الذي يتولى القيام بالحكم، بدلًا من البائع، وهو الذي يخبر المزودين ماذا يريدون، ومتى يريدون، وكم يرغبون أن يدفعوا، بحيث يطلبون الخدمة والمنتج المصمم لاحتياجاتهم الخاصة.

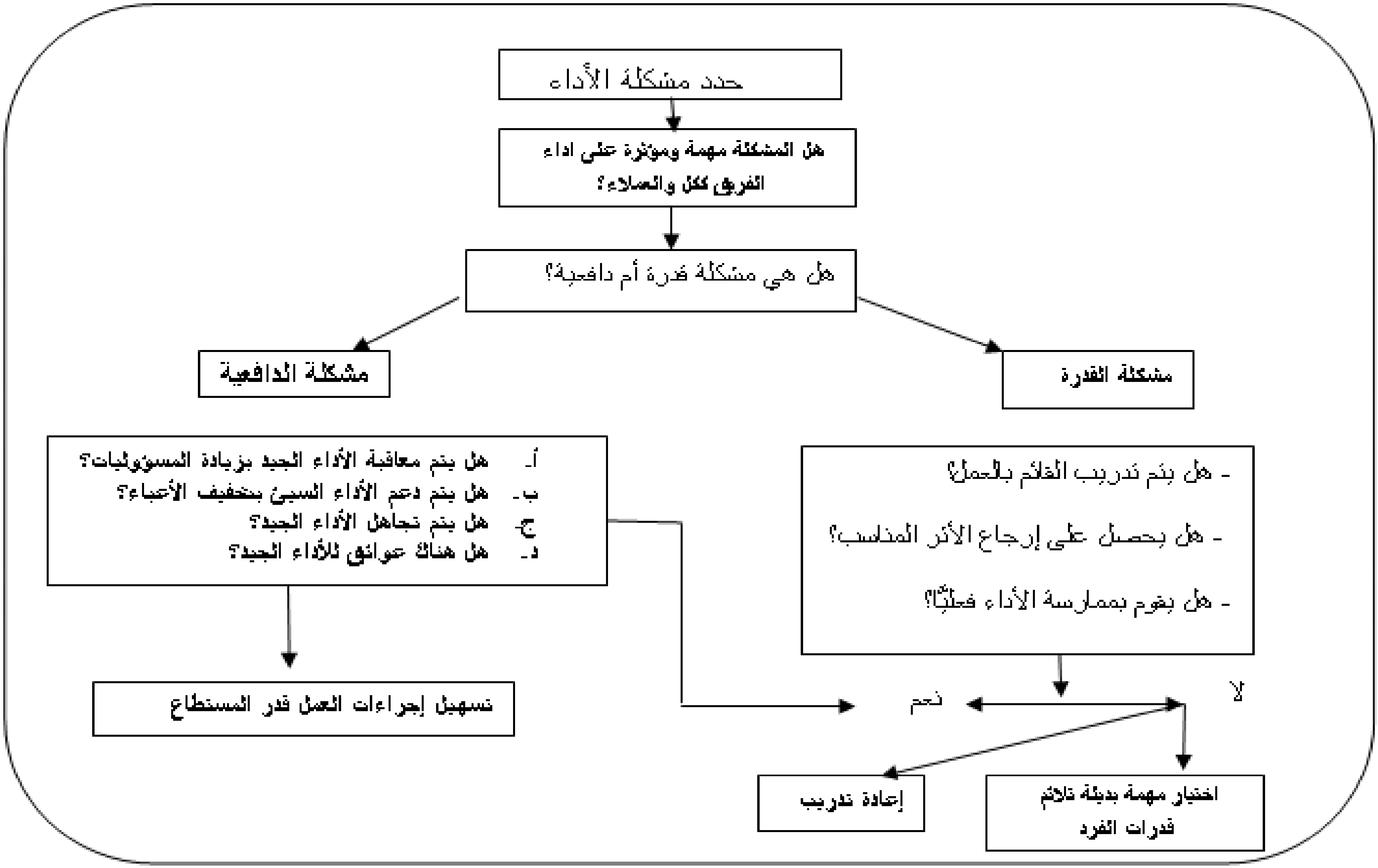
المنافسة المتزايدة، حيث كان سابقًا المتغير الأكثر أهمية هو السعر، أما الآن فالأصل هو التنافس المبني على الجودة في الخدمة، قبل وبعد تقديمها.

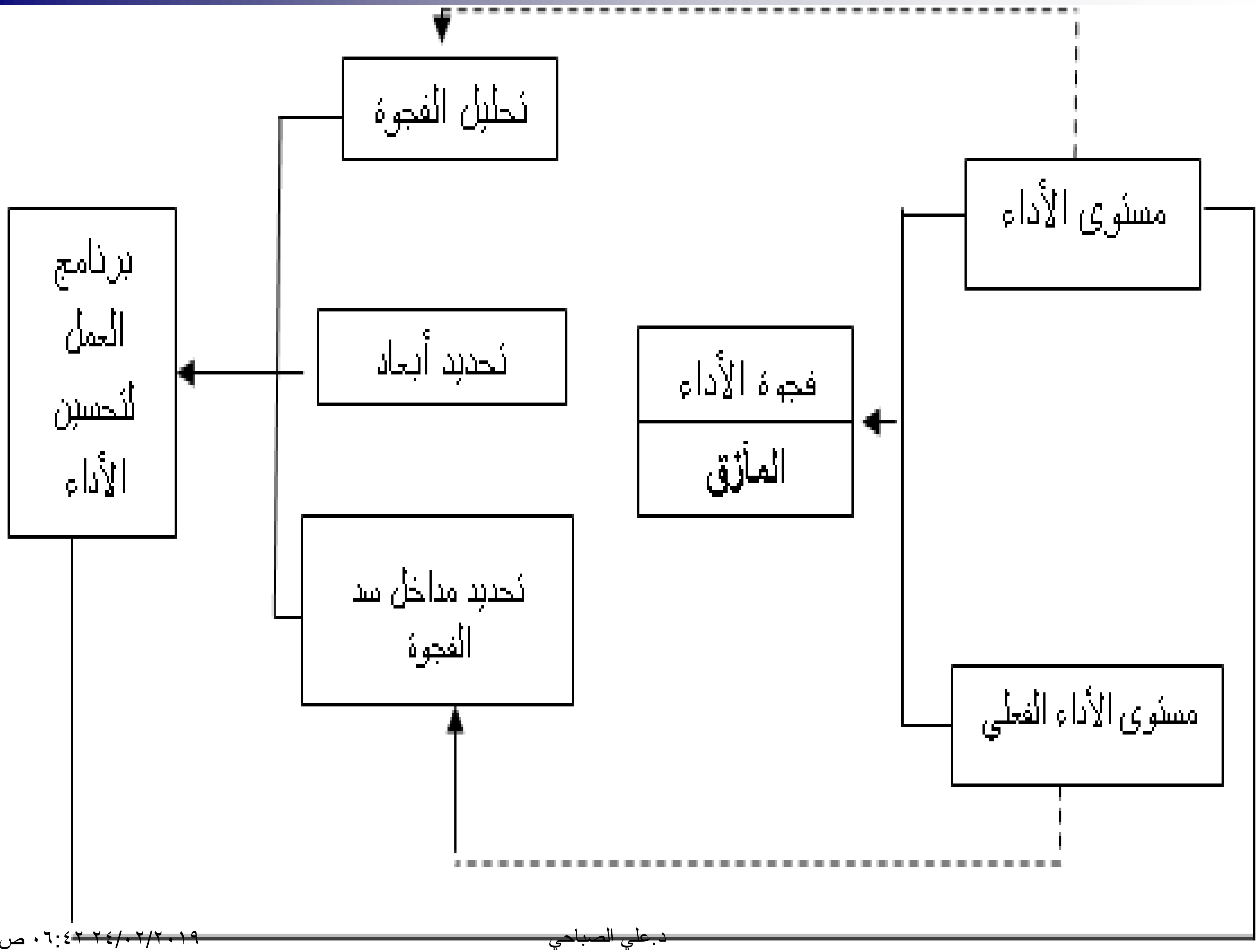
التغيير المستمر: طبيعة حقيقة التغيير قد تغيرت، إذ إن المؤسسات يجب أن تتهيأ بسرعة كبيرة جدًّا للتغيرات للحفاظ أو لتحسين وضعها التنافسي.

دوافع تجويد وتحسين وتطوير الأداء

- التطور التكنولوجي
- العولمة
- ضعف الأداء
- الأهداف والقوانين والأنظمة
- العمالة
- تغير احتياجات العملاء
- النمو

خطوات تجويد وتطوير وتحسين الأداء




مستوى الأداء
مستوى الأداء الفعلي
فجوة الأداء
المأزق
تحليل الفجوة
تحديد أبعاد
تحديد مداخل سد الفجوة
برنامج العمل لتحسين الأداء

معايير ومؤشرات الأداء:

يمكن تعريف معايير الأداء
بأنها "معدلات قياسية تستطيع إدارة المؤسسة أن تسترشد بها كأساس للتقييم و المراجعة وذلك بمقارنة النتائج التي تحققها تلك المعدلات"
ويمكن تحديد معايير الأداء العامة التالية و التي تستخدمها المنظمات و المؤسسات كأساس للتقييم و المراجعة:

- لكفاءة

يشير هذا المعيار إلى حسن استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام

- الفاعلية

يقيس هذا المعيار مدي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف التشغيلية لأقسامها الخاصة

- الإنتاجية

يشير هذا المعيار إلى قياس العلاقة النسبية بين مخرجات ومدخلا المؤسسة.

- الجودة

يتضمن هذا المؤشر مقاييس الجودة من خلال توقعات العميل (المستفيد).

مقاييس الأداء

١- مقاييس الاداء المالية: تعد مقاييس الاداء المالية من المقاييس المهمة في قياس الاداء ومن أهمها معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على المبيعات.

٢- مقاييس الاداء العملياتية: يرى أغلب الباحثين ان اداء المنظمات يعتمد بشكل كبير على عملياتها التشغيلية وان أبعاد التنافس (الكلفة، الجودة، التسليم، المرونة، والابداع) تمثل الركائز الاساسية في العمليات الانتاجية للوصول الى الاداء المرغوب.

٣- مقاييس الاداء غير المالية: اذ لا بد للمنظمة من الاعتماد على المقاييس غير المالية كون المعايير المالية وبالرغم من أهميتها هي مؤشرات تاريخية للأداء وتركز على الاهداف قصيرة الامد. ومن هذه المقاييس (جودة المنتج الخدمة ما بعد البيع ،مستوى تدريب العاملين ورقابة الكلفة).

٤- مقاييس الكفاءة والفاعلية: تعتبر مؤشرات الفاعلية والكفاءة من المعايير المهمة لقياس الاداء، اذ تعني الاولى مع درجة تحقق الاهداف فيما تعني الثانية كيفية استغلال الموارد.

٥- مقياس الحصة السوقية: يؤشر هذا المقياس مدى تقدم أو تراجع المنظمة قياسا بالمنافسين.

علاقة جودة الأداء المتميز بالربحية

إن المقصود بالأداء المتميز ليس فقط عدد الوحدات التي ينتجها العامل أو عدد العملاء الذين يقوم بخدمتهم فقط

و لكن أيضا الجودة في تأدية العامل لعمله

نسب الربحية

تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المشروع و تنقسم إلي:

١- **معدل العائد على الأصول** = صافي الربح بعد الضرائب / إجمالي الأصول

و يقيس هذا المعدل درجة الإنتاج النهائية للأصول و يستخدم للحكم على كفاءة الإدارة في استغلال الأصول إلا أنه يجب الحذر عند استخدام هذا المعدل من أن تكون الأصول مقومة بأكثر أو بأقل من قيمتها الحقيقية؛ مما يؤدي إلي إعطاء معلومات مضللة وخاطئة.

٢- **معدل العائد على حقوق الملكية** = صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية

و للدلالة على أهمية هذا العائد فليس من مبالغة بالقول بأن المستقبل الوظيفي لأي مدير يعتمد أساسا على مدى تحقيقه لذلك العائد.

الميزة التنافسية :

تعرف الميزة التنافسية على أنها « قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

كما تعرف الميزة التنافسية على أنها « ميزة عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

حالما تحصل المنظمة على ميزة تنافسية فإنها ستحقق مجموعة من المزايا أبرزها الآتي :

١- سيكون ولاء ورضا الزبائن أكبر اتجاه منتجات المنظمة و بذلك يصعب اختراق المنافسين لهؤلاء الزبائن.

٢- ستحصل المنظمة على حصة سوقية اكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن.

٣. ستعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المنظمة.

متى يتحقق التمايز والتنافس؟

إذا عم الالتزام بالجودة في جميع مستويات الأداء بمعنى المدخلات و المخرجات والعمليات .إذ تعتبر إدارة الجودة الشاملة أساسا للتطوير والتحسين المستمر للأداء . و الذي ترمي من خلاله المؤسسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في الوصول إلى رضا العميل و ذلك بالاعتماد على الحقائق و توفير بيئة تهيىء للأفراد العمل (بحماس و قدرة و الالتزام في جميع مجالات العمل).

* ابعاد التميز

التكلفة الأقل

الجودة

الوقت

المرونة

ادارة الجودة والتركيز على الزبائن

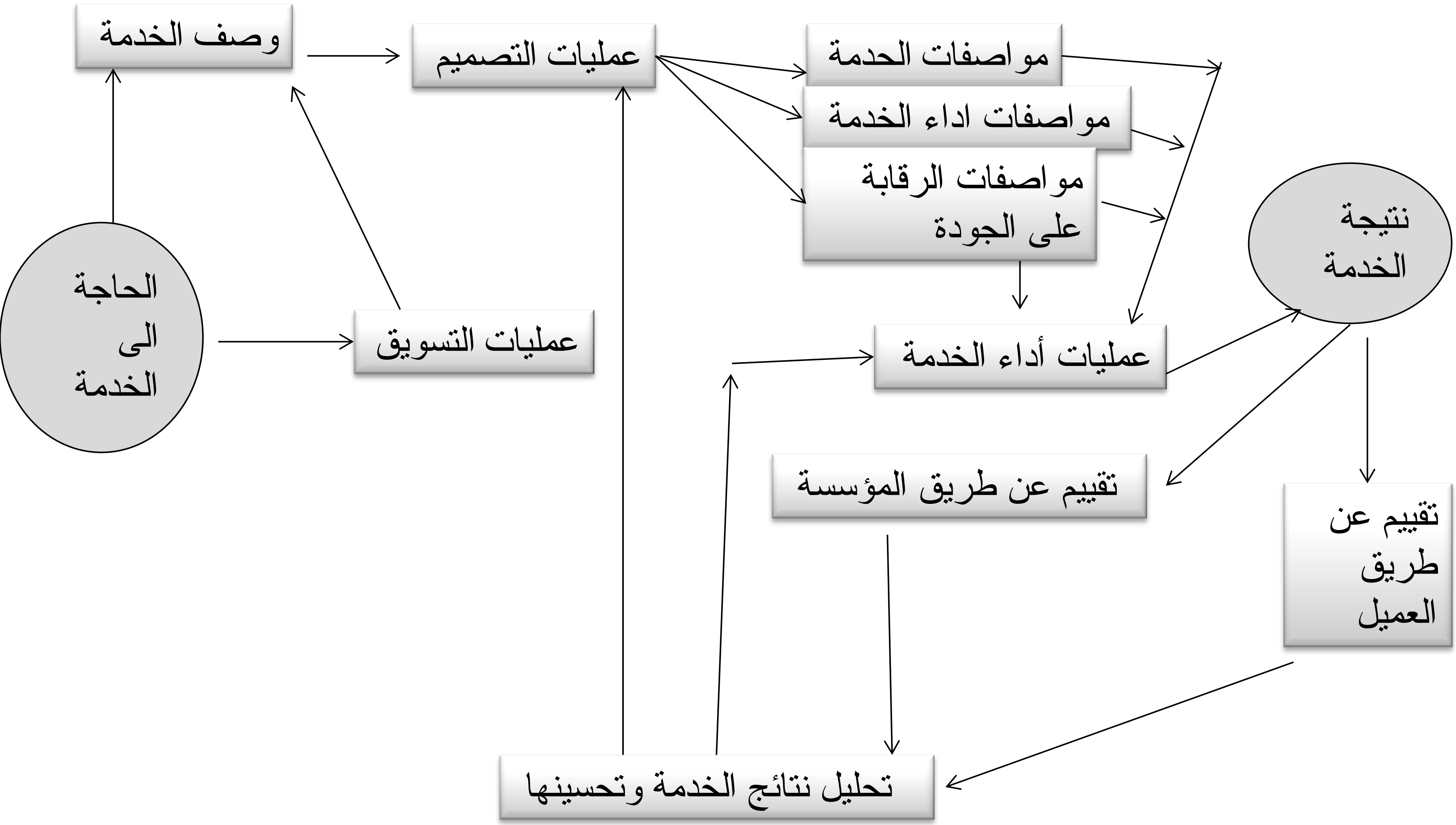
وتتضمن المبادئ الأساسية لخدمة العميل و العناية به مايلي:

- **التلبية الفورية:**

استعداد المنظمة لتلقي مطالب العميل و السرعة في إنجاز هذه المطالب؛

- **القدرة على تلبية الوعود :** ضرورة توفر الخبرة في موظفي المنظمة عند اداء الخدمة، وتقديم المشورة المتخصصة؛
- **الدقة في التعامل :** تزويد العميل بالمعلومات، بالإضافة إلى الدقة في الوفاء بالالتزامات.
- **إبداء المودة:** توفير جو الألفة و المودة مع العميل، ومخاطبته على نفس مستوى تفكيره يساهم في شعور العميل بأن له قرين في المنظمة يتفهمه ويعمل لصالحه. من الضروري أن يعرف موظف المنظمة نفسه أمام العميل و أن يكن له الأقدام و أن ينصت لقضاياه باهتمام.
- **اللياقة في التعامل:** غضب العميل يكمن دائما في عدم كون البائع لبقا في ابلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها. و العميل يطلب أن يرى البائع دائما مساعدا وناصحا؛
- **دقة وشمول المعلومات:** يتوقع العميل أن يكون مصدر للمعلومات عن المنظمة موثوقا به و يودان يعرف أي تغييرات أو إضافات تتعلق بالخدمة المقدمة له، بشرط أن تكون هذه المعلومات دقيقة وكاملة.
- **الإنصات إلى العميل:** لاهتمام بالعميل و الإنصات إلى العميل حتى لو كان العميل غير موضوعي في الحديث.
- **حق العميل في الاعتراض:** فمن حق العميل أن يعترض وعلى موظف المنظمة أن يجيب على اعتراضه.

مخطط جودة خدمة العملاء



القيـادة

وإدارة الجودة

- القيادة هي القدرة على التاثير في الاخرين
- السير بالناس نحو تحقيق الهدف

(القيادة هي من أكثر الظواهر على الارض وضوحا واقلها ادراكا)

عناصر القيادة

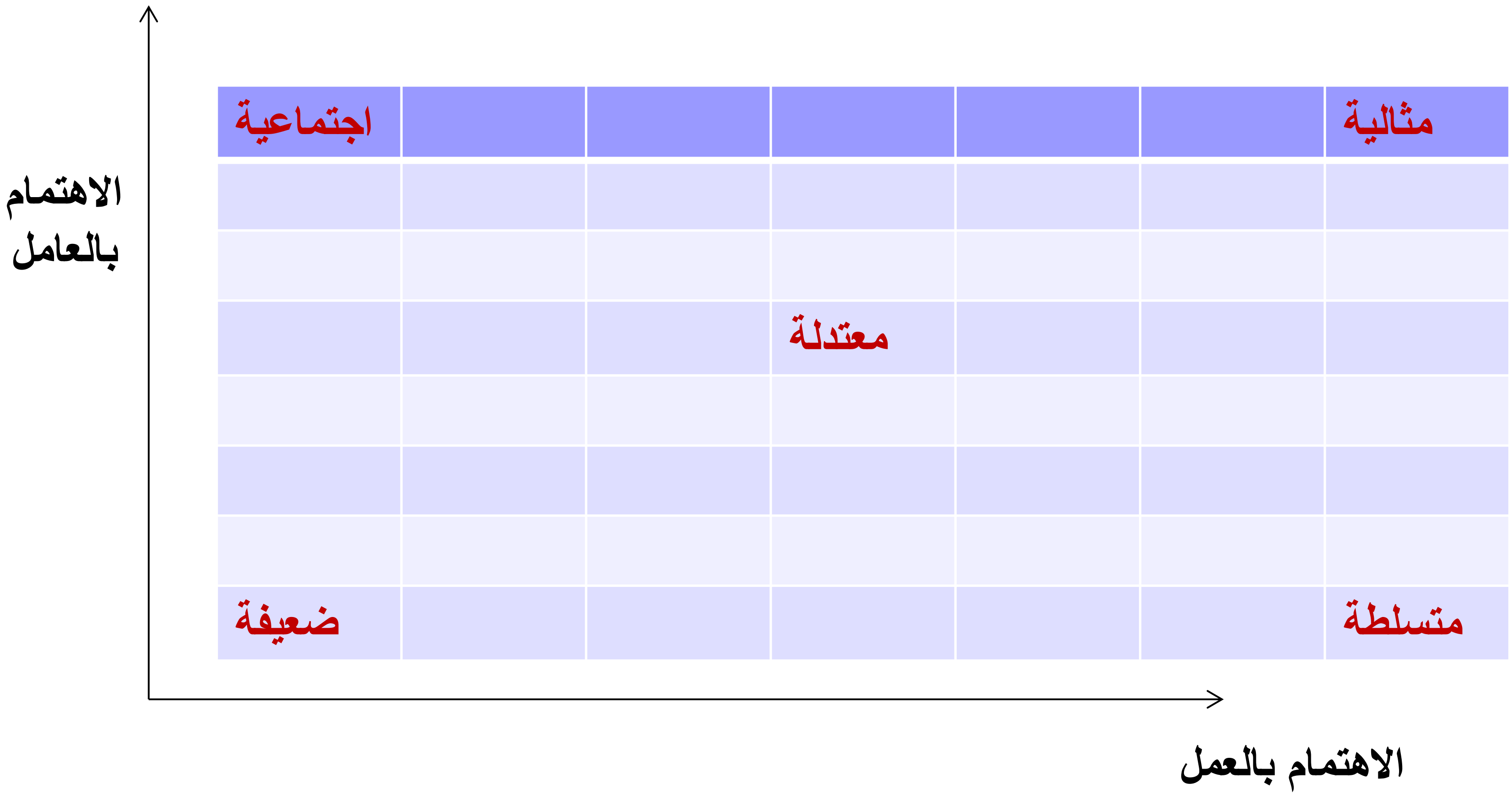
- هدف يسعى لتحقيقه
- مجموعة من الاشخاص
- قائد مؤثر يحرك المجموعة نحو الهدف .

الادارة	القيادة
تركز على الانجاز في الوقت الحاضر	تهتم بالمستقبل
تحرك الاخرين بالتوجيهات الرسمية	تحرك الاخرين بالتاثير
تهتم بحل المشكلات	تمارس اسلوب القدوة
تركز على الاداء	تهتم بالتدريب
تسير وفق اللوائح و النظم	تسير وفق الابداع و التعاون
تستمد السلطة من النظام الرسمي	تستمد السلطة من الجماعة
ضعف الاهتمام بالمرؤوسين	تراعي المرؤوسين ومتطلباتهم وظروفهم

القائد	المدير
يفكر	ينفذ
يتعامل مع البشر	يتعامل مع النظم والاشياء
يرشد الفريق	يدفع الفريق
يبعث بالثقة	يبث الخوف
يقول دعنا نعمل	يقول : اعمل
يجعل العمل شيقا	يجعل العمل شاقا
يعتمد على التعاون	يعتمد على السلطة
يقول دائما نحن	يقول دائما انا
يدير بالمعاني والامال	يدير باللوائح
يحفز	يكافئ

يستمد القائد قوته من

- السلطة الرسمية
- قوة الثواب والعقاب
- قوة الخبرة الشخصية
- قوة الاقناع
- الاندماج مع العاملين


اجتماعية
مثالية
الاهتمام
بالعامل
معتدلة
ضعيفة
متسلطة
الاهتمام بالعمل

القيادة الفاعلة

- **خصائص القيادة الفاعلة**

  - اعطاء اولوية لاحتياجات العميل
  - تمكين ومنح المرؤوسين الثقة
  - التطوير بدل الصيانة
  - التاكيد على الوقاية
  - التعاون بدل التنافس

القيادة الفاعلة

خصائص القيادة الفاعلة

- الاعتقاد باهمية التدريب
- النظر الى المشاكل على انها فرص للتعلم
- تفعيل الاتصالات
- اثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة
- اختيار الموردين على اساس الجودة وليس على اساس الاسعار
- تاسيس مجلس جودة

التزام الادارة العليا

حتى تكون الادارة العليا ملتزم نحو الجودة ينبغي تنفيذ المرتكزات التالية :

- التزام طويل الامد نحو التحسين المستمر
- تبني فلسفة العيوب الصفرية
- تدريب العاملين على فهم العلاقة بين العميل الداخلى والمورد
- عدم اتخاذ قرار الشراء اعتماد على السعر
- وجود ادارة لعملية تحسين الانظمة في المؤسسة

التزام الادارة العليا

حتى تكون الادارة العليا ملتزم نحو الجودة ينبغي تنفيذ المرتكزات التالية :

- تبني طرق حديثة للاشراف و التدريب
- تفعيل الاتصالات و التوسع في تشكيل فرق العمل
- تجنب الممارسات الخاطئة
- تنمية وتطوير الخبراء في المنظمة و الاحتفاظ بهم
- اتباع منهجية منظمة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة

الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة

مفهوم ادارة الموارد البشرية

مجموعة النشاطات الخاصة باستقطاب الافراد والاحتفاظ بهم وتطويرهم ، بغرض تحقيق اهداف المنظمة واهداف الافراد .

المنطلقات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة والعنصر البشري

- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات الايجابية .
- الاعتراف بالسوق وآلياته واعتباره الأساس في نجاح الادارة او فشلها .
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير الادارة واختياراتها.
- ادارك اهمية الاستثمار الامثل للطاقات والموارد

- ادارك أهمية العميل والاقتراب منه واتخاذه معيارا اساسيا في الاختيار والتعيين .
- الاخذ بمفاهيم العمل الجماعي وسياسات تحفيز العاملين .
- رفض المسلمات و المبادئ الكلاسيكية في الادارة والتنظيم .
- الايمان بان العنصر البشري هو الاساس الاهم في انجاح الادارة .
- العناية بتدريب العاملين في جميع المستويات .على مطلبات الجودة.

مضامين إدارة الجودة الشاملة والعنصر البشري

- الشمول : تشمل جودة الاداء في جميع المجالات .
- اسلوب عمل جماعي تعاوني.
- مفهوم الادوار المتكاملة : فكل عامل له دور محدد يؤديه، ويحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية ويساهم من خلالها في تحقيق جزء معين من القيمة الكلية للمؤسسة .
- تحقيق الجودة الشاملة مسؤولة جماعية .

ابعاد ادارة الجودة الشاملة المرتبطة بالموارد البشرية

- **اسلوب تنفيذ العمل** : تعتمد ادارة الجودة الشاملة على العمل الجماعي والتعاوني والعمل بروح الفريق والتحلي بالمسؤولية والرقابة الذاتية، ويمكن تنفيذ العمل بطريقتين:

أ- **فرق العمل** : ولكي تنجح فرق العمل لابد من مراعاة الاتي :

- وضح اهداف الفريق بمشاركة الجميع .

- التعاون وروح الفريق هو شعار الجميع .

- المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية .

- يمنح الفريق سلطة كافية لإنجاز مهمته .

- توفير درجة من الاستقلالية في العمل، والتفاهم بين الجميع.

- اتاحة الفرصة للأعضاء للقيام بأكثر من عمل واحد في الفريق لزيادة مهاراته .

- التحفيز الجماعي.

ب- حلقات الجودة : فرق عمل تعمل طواعية تتشكل في جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة وتقوم بدراسة المشاكل واقتراح الحلول لها .

- التعاون لحل المشكلات :
- العمل الجماعي .
- سياسة التحفيز

الأسبوع القادم

- ادوات وتقتية ادارة الجودة :

  - ادوات التحليل / التخطيط / التحكم
  - – الرسوم البيانية (التدفق و الاتجاه)
  - الرسوم البيانية (السبب و التأثير " باريتو " – خطة دورة افحص وفق دورة ديمنج).

شكراً لكم

من الأعماق